心理科学进展 2021, Vol. 29, No. 9, 1534–1550
Advances in Psychological Science

https://doi.org/10.3724/SP.J.1042.2021.01534

·研究构想(Conceptual Framework)·

临时知识型员工自主性动机激发：关系导向人力资源管理建构及其作用机理*

刘小浪[1] 刘善仕[2] 赵 瑜[3] 秦传燕[2] 陆文珠[2]

([1]广东工业大学管理学院, 广州 610000) ([2]华南理工大学工商管理学院 广州 610000)
([3]广东松山职业技术学院 韶关 512126)

摘 要 快速变化的技术需求使得人才外部化，人才共享成为组织获取技能型、知识型人才的重要方式。共享经济背景下的人力资源管理属于新兴研究领域，企业在管理临时知识型员工面临很大挑战。由于身份的外部性、临时性，员工关系基础薄弱，临时知识型员工专业能力发挥受限，工作场所关系需求受阻，导致自主性动机不足，影响绩效产出，而传统对外部员工的契约型管理难以解决以上问题。针对嵌入团队工作的临时知识型员工，研究基于关系型协调理论探索关系导向人力资源管理实践构成。在此基础上，结合自我决定理论探讨关系导向人力资源管理实践提升临时知识型员工绩效的作用机理，验证从自主性动机来源、自主性动机激发到自主性动机结果的路径机制。对关系导向人力资源管理实践内容和效用探讨有助于深入理解临时知识型员工的管理，为共享经济背景下新型用工管理实践提供启示。

关键词 关系导向人力资源管理实践，高质量关系，关系型合作，自主性动机，合作绩效
分类号 B849: C93

1 问题提出

快速变化的技术需求使得企业难以在组织内部获得所有急需技能，灵活雇佣可以让企业摆脱劳动关系的束缚，快速获得所需的技能型人才(Bergman & Jean, 2016)。弹性用工已成为组织用工选择的趋势，聘用临时外部专家加入团队共同解决技术难题；产业、企业甚至高校团队按照需要聘请外部专家共同工作进行知识创造；也有专家团队专业做知识性传授和服务工作。调研数据表明，美国 90%的公司使用灵活雇佣雇员，其中43%是对公司核心领域有潜在影响的专业或技术职能的员工。灵活用工在国内劳动力市场渗透也呈现出喷发的趋势。因此，人才外部化、人才共享成为组织获取人力资本的重要方式，而共享经济背景下人力资源管理属于新兴的研究方向，是未来研究面临的重大挑战(赵曙明 等, 2019)。组织采用临时知识型员工面临的挑战：与组织仅是短期合同关系的外部知识型人员，能否主动、有效地帮助组织转化知识、高质量完成目标？特别是对于相互依赖程度较高的工作结构，单纯的契约式管理显然难以规范和激励外部知识型员工，如何激发其自主性动机成为合作效果的关键。

具体而言，临时知识型员工嵌入组织团队工作情境面临的管理挑战：其一是由于身份的外部性和临时性，缺乏与团队成员的关系基础，专业影响力发挥受阻，影响合作结果；其二是由于身份的外围性(相较于组织内部的核心员工)，身份模糊，关系型需求难以满足，进而工作场所体验感较差，影响合作。研究表明，进入组织的外部专家需要与一线经理及成员建立关系，才能更好发挥专业影响力(DiBenigno, 2020)，而合同工在任

收稿日期：2020-12-29
* 国家自然科学基金资助项目(71832003; 72002072)；教育部人文社科青年资助项目(19YJC630106)；广东省哲学社会科学规划项目(GD20YGL01)；广州市哲学社会科学十三五规划项目(2020GZQN04)
通信作者：赵瑜, E-mail:56767495@qq.com

期结束的“计划内离职”会影响组织绩效, 原因可能是团队成员间行为模式打破, 员工能力发挥受阻, 需要时间等成本重新建立(de Stefano et al., 2019)。另外, 不断重构的陌生性和不确定性给员工归属性体验形成挑战。组织打破用工边界, 采用短期、租用、合同等短期契约用工形式, 使得工作者不断游走在不同的组织和工作团队间, 需要不断重构工作关系以及工作场所的人际关系, 这对其身份认定, 尤其是归属需求的满足形成了挑战, 影响绩效。这两大问题都集中在临时知识型员工关系基础薄弱使得自主性动机受到阻隘。

社会资本观点强调, 知识经济通过联系系统运作。员工关系不仅是知识信息传递的途径, 也是员工归属的来源之一, 管理员工关系是知识型组织的核心能力(Methot, 2018)。良好的关系使得资源运转更有效率从而提高绩效, 如信息和影响力的传递, 有凝聚力的组织的建立等。因此, 人力资源管理正在接受这样的观点：人力资源管理战略和实践必须超越知识, 技能和行为, 将组织内外的关系发展和交流纳入其中。新兴研究指出员工关系管理的各种形式, 包括社会资本(Jiang & Liu, 2015; Leana & van Buren, 1999), 员工关系, 社交网络(Collins & Clark, 2003; Evans & Davis, 2005), 关系型协调(Gittell & Douglass, 2012; Gittell et al., 2010), 相互尊重的互动关系(Vogus, 2006)等。但是, 以往关系视角下的人力资源管理活动聚焦在组织强势二元雇佣关系框架下, 对于弹性用工背景下短期、灵活雇佣关系、员工关系不断重构所带来的自主性动机受阻问题并没有涉及。

基于以上实践需要和理论缺口, 研究基于关系型协调理论提出关系导向人力资源管理实践(relationship-oriented human resource practice, 以下简称“关系导向 HRP”), 通过成员间高质量角色关系建立激发临时知识型员工自主性工作动机, 促进员工知识分享意愿和行为, 提升合作效果。研究重点关注以下问题：第一, 基于关系型协调理论剖析针对临时知识型员工的关系导向HRP构成。第二, 探索并验证关系导向 HRP 通过高关系质量构建激发员工自主性动机(关系需求和能力需求满足), 提升合作绩效(知识分享意愿、行为和合作满意度)。研究以临时知识型员工为研究对象, 基于关系型协调理论构建关系导向 HRP 内容, 探索对员工基本需求和合作绩效的影响。研究将通过案例和问卷相结合的方法对提出的理论模型进行检验, 以期解答长久以来被认为是人力资源管理研究的“黑暗角落”弱关系用工管理问题, 拓展多元雇佣理论并指导人才共享背景下的弹性用工管理实践。

2　理论及文献概述

研究界定的临时知识型员工是指组织短期聘用, 并且工作与组织成员相互依赖的知识型工作者(区别于独立工作, 直接交付知识型成果的专家型员工)。随着企业越来越多地借助外部高价值人力资本, 外部专业人员进入组织短期工作的趋势越来越明显, 对于这部分员工的管理, 是企业面临的难题, 也具备理论突破的空间。由于对于临时知识型员工的管理仍处于比较初级的阶段, 并没有形成系统的认知框架, 因此文献较为分散。以下从临时知识型员工管理、关系型协调理论和关系视角下的人力资源管理相关文献出发, 试图在此基础找到解决临时知识型员工管理的有效策略。

2.1　临时知识型员工管理

以下从差异化人力资源管理、临时知识团队管理以及工作场所多样性管理角度理解临时知识型员工管理所面临的挑战及研究空间。

在早期经典的基于人力资本差异化人力资源管理研究中, 对于价值高、稀缺性高的人力资本采取内部化策略, 并与之建立长期的承诺关系; 价值高、稀缺程度低的人力资本则可以采用外部联盟合作的形式(Lepak & Snell, 1999)。对于外部化员工, 采用高度契约型管理, 与之建立尽可能详尽有效的合同, 明确任务、结果以及相关的激励条件(程德俊, 2007)。但契约型管理对于知识型工作很难形成完备有效的合同。针对雇佣关系管理中合同的不完备性, 组织通过内部化、长期投资的雇佣关系来降低风险, 激励员工, 比如一些典型的长期激励机制(股权、职位管理等)。但是, 这些长期激励制度又不适用于外部化、短期的知识型员工。

从临时知识团队角度, 研究认为群体认同、快速信任的关系网络是维系临时团队协作最关键的因素, 有利于增强内部成员合作意愿, 提升团队协作绩效(许科　等, 2016)。有学者研究发现, 社会约束能够提高临时型知识团队合作行为, 指出

应引入社会制裁和经济约束机制营造团队氛围促进合作(林润辉 等, 2009)。也有研究从群体认同角度出发验证了群体认同通过对快速信任的正向影响, 对合作行为产生间接的正向影响(潘李鹏, 池仁勇, 2018)。研究表明, 临时团队成员合作, 网络关系是关键因素。临时知识型员工的组织公民行为受到专业行为规范以及积极的同伴关系所影响(Blatt, 2008)。以上研究的临时性项目团队主要是指企业为了在短期内快速、有效地实现项目任务, 从不同的业务部门抽调人员在一定时间内进行合作所形成的特殊组织。对于隶属组织的临时项目团队, 他们拥有一致的组织管理环境和策略, 同时本质上属于组织内部员工, 组织文化、组织长期的管理策略对团队, 对个人激励依旧有效。因此, 临时知识团队成员管理策略与完全外部化的临时知识型员工有一定差异, 研究关于成员间的关系特征、关系网络是影响临时团队绩效的主要因素对临时知识型员工管理有一定的启发。

对于外部员工进入工作场所形成合作团队, 从工作场所多样性管理研究可以得到一定启示(Brickson, 2000; Lee & Kim, 2020)。Brickson (2000)从解决工作场所多样性问题出发, 基于认同建立过程视角将组织结构, 任务结构以及奖酬系统设计区分成三种, 分别是个体型、关系型和集体型。他认为, 相比起个体化和集体化设计, 关系型任务设计和奖酬系统设计对组织中多数群体、少数群体的认知情感以及两群体之间的相互影响不同。关系型工作情境是指密集型关系网络组织结构, 互动的任务结构和双向的奖酬系统(Brickson, 2000)。关系型的工作情境通过员工关系认同对其认知、情感和行为产生影响, 从而影响组织绩效结果。具体而言, 关系型组织设计引导员工关系认同建立, 组织中多数成员对少数成员会建立同理心和积极的情感、互动, 行为上不容易产生歧视和固版印象; 而少数成员也能建立积极自尊和对多数派成员的信任, 彼此间有高质量的互动关系, 从而产出高绩效。从合作成员关系认同角度, Brickson (2000)认为关系导向的工作情境设计对工作场所多样性所产生的身份问题、合作问题有正向作用, 能优化多样性管理。同样, Lee 和 Kim (2020)的研究表明, 结构化授权和多来源反馈会通过成员间的关系型协调促进组织绩效, 解决由工作场所多样性带来的偏见、误解等小群体问题。

临时知识型员工对于组织而言, 具有高价值属性, 同时又兼有外部化、短期化的身份特征, 从差异化人力资源管理角度, 研究认为对于外部临时性知识型员工的管理区别于组织内部化长期雇佣关系管理(Lepak & Snell, 1999), 也不能仅仅依赖合同管理。从临时型团队合作和工作场所员工多样性研究文献分析可得, 团队网络、成员间信任等关系要素(许科 等, 2012; Blatt, 2008; Lee & Kim, 2020)是临时知识型员工态度和行为的重要预测因素。因此, 可以从工作场所关系视角构建外部知识型员工管理策略, 促进其自主性合作动机和合作行为, 具有理论的可实现性。

2.2 关系型协调理论

关系型协调理论(Relational Coordination)的提出源于解决当组织面对任务不确定性、相互依赖性高、并具有时间限制的情境, 团队成员间如何基于角色关系实现动态协调的问题(Poppo et al., 2008)。区别于传统的协调合作理论, 关系型协调理论强调成员间基于角色频繁、及时、问题解决导向的沟通以及成员间共享目标、共享知识和相互尊重的关系。其中, 关系过程和沟通过程相互强化, 促进成员间的协调, 达成任务目标(Gittell, 2001)。

关系型协调理论的核心观点包括: 首先, 关系型协调理论强调成员间建立以共享知识、共享目标和相互尊重的角色关系, 关注基于关系的协调动态涌现和调整, 使成员间协调具备关系韧性, 实现协调的及时性和有效性。其次, 关系型协调理论强调通过正式的组织设计, 将关怀性关系嵌入组织角色中, 并实现人际协调和程序化协调机制耦合, 使得协调具备科层协调机制可复制性、可持续性和可扩展性的基础上, 兼具关系协调机制涌现性、动态性和及时性。具体实践包括如招聘和雇佣具有关系能力的个体、跨角色的绩效评估和奖励、跨角色的冲突解决方案、以边界跨越者和领导为主要方式的关系型工作设计、跨角色的协议、具有关系空间的跨角色会议等(Gittell & Douglass, 2012)。

总之, 通过塑造成员间基于角色的互惠性关系, 使成员间的协调具有动态的相互调整能力, 得到及时反馈、专业性的响应。同时, 通过管理机制和实践, 建立基于角色关系的机制, 使得协调不因人员变动而受到影响, 保证协调机制可复

制性、可扩展性和可持续性。因此, 基于关系型协调理论建构临时知识型员工团队管理策略具有可实现性。

2.3 关系导向人力资源管理及其效能研究

2.3.1 关系型协调视角下人力资源管理实践重构

从关系视角, 对人力资源管理实践(系统)进行重构, 致力于关系要素管理的直接、有效的实践, 称之为关系导向人力资源管理实践(系统)。对关系导向人力资源管理的研究起源于人际关系学派的管理思想, 随之是社会网络和社会资本理论和方法在人力资源管理中的应用(Soltis et al., 2018)。从目前文献来看, 对人力资源管理实践(系统)进行关系化建构的研究主要包括：关系导向工作设计(Grant, 2007)、关系化工作情境设计(Brickson, 2000)、关系型高绩效工作系统(Gittell & Douglass, 2012)、基于社会资本理论提出的合作型人力资源系统(刘善仕 等, 2016), 以及致力于高管团队建立社会网络的人力资源管理实践(Collins & Clark, 2003)等。基于社会网络理论和社会认同理论, Methot 等(2018)提出了关系视角下人力资源管理实践系统化建构的整合性框架。关系视角下人力资源管理相关具体研究见表 1。最近, 学者们提出关系型协调理论, 并在此基础上建构组织人力资源管理系统, 以下着重介绍基于关系型协调理论的高绩效工作系统。

基于关系型协调理论, Gittell 等人提出关系导向的高绩效工作系统, 指组织正式人力资源管理制度用于促进成员之间共享目标、共享知识、相互尊重；以及及时、有效、基于问题的沟通, 提升组织成员在相互依赖、不确定以及有时间限制

表 1　关系视角下人力资源管理研究列举

名称	理论基础	内涵	具体实践	作用机理/效果	学者
关系导向工作设计	关系理论	指用于塑造员工与其他人员之间联系和互动的工作结构特征	提供员工之间相互联系和交流的机会以及工作结构设计, 包括频率、持久性、物理临近性、深度以及广度。	亲社会动机；帮助行为；社会价值；服务动机；同理心；客户情感承诺	Grant, 2007
关系化工作情境设计		旨在引导和促进组织成员建立双向的联系的管理实践设计	基于双向关系的组织结构设计 基于双向关系的任务结构设计 基于双向关系的奖酬结构设计	关系认同等	Brickson, 2000
合作型人力资源管理	社会资本理论	致力于员工合作关系建立和维持的人力资源管理系统	提高合作能力实践 激发合作动机实践 提供合作机会实践	通过提升合作能力、合作动机和合作参与机会提高合作绩效	刘善仕 等, 2016
高管的社会关系网络人力资源管理	社会资本理论	帮助高管人员拓展外部社会关系网络的人力资源管理实践	提供与关键客户建立个人联系的资金 培训和发展个人关系技能 评估与关键利益相关者建立联系的能力 与关键利益相关者建立联系提供激励	建立外部社会网络关系	Collins & Clark, 2003
关系型高绩效工作系统	关系型协调理论	组织正式的人力资源管理制度用于建立和促进工作角色之间的互惠关系	基于关系能力的雇佣和培训 跨角色的绩效评价和奖励 跨角色的冲突解决方法 关系型工作设计	关系型生产；关系型领导；关系型协作 沟通质量；关系质量；任务绩效；护理质量	Gittell & Douglass, 2012
基于网络调整的人力资源管理实践	社会网络理论 身份认同理论	用于调整人力资本社会网络构成(人员主体)；内容(关系性质)及结构的人力资源管理实践	促进网络同质性或异质性的招聘和选拔实践 与网络密度正相关的开放的工作场所设计；基于团队的薪酬；团队培训实践； 与关系强度相关的工作关系设计, 如督导关系、领导力发展项目	员工关系认同, 身份认定	Methot et al., 2018

注：根据相关研究整理。

的任务场景的合作效能，从而提升组织绩效(Gittell et al., 2010)。具体管理实践包括跨角色工作团队选拔；跨角色冲突解决机制；跨角色的绩效评价；跨角色的奖酬系统；跨角色会议；跨功能角色岗位设置等。之后，Gittell 和 Douglass (2012)在此基础上提出关系型科层组织，并定义了关系导向人力资源管理结构，即组织正式的人力资源管理制度用于建立和促进工作角色之间(员工之间，员工与顾客之间，上下级之间)的互惠关系(Gittell & Douglass, 2012)，包括关系型领导，关系型生产/服务和关系型客户。组织关系型人力资源管理致力于工作角色的关系，而不是私人关系，在此基础上形成关系−科层双元型组织。关系型科层组织管理结构系统整合了关系型工作设计、关系型雇佣实践等人力资源管理实践内容，这些实践通过员工之间、员工与客户之间、员工领导之间的关系型合作(共享目标、共享知识以及相互尊重；即时、有效、频繁以及基于问题解决的沟通)对组织绩效产生影响。

2.3.2 关系导向人力资源管理系统/实践的作用机理

基于关系型协调理论提出的关系导向高绩效工作系统，用于促进成员之间共享目标、共享知识以及相互尊重，使员工在工作中有效合作，提升组织效能(Gittell et al., 2010)。组织基于角色的关系管理制度能有效地建构组织中关系型生产、关系型领导和关系型客户，从而使组织及时、有效地反馈同事，反馈领导，反馈市场，获取持续竞争力，大量的实证研究也证明了关系型协调对于组织绩效的促进作用。Gittell 等(2010)进一步指出，区别于传统的强调个体人力资本或个人动机和承诺培育导向的高绩效工作系统，通过促进参与者之间的沟通和紧密的联系，从而形成关系型协调。在此基础上，学者对关系型协调与相关的结果变量进行了研究，表明关系型协调对绩效产生积极影响。Caldwell 等人(2017)通过对公私合作组织的案例研究发现，形成共享知识的实践，如支持专业语言的发展和降低人员流动；提高公私组织间目标一致性的人力资源实践，如结果一致性的实践和时间一致性的实践将形成公私合作组织间的关系型协调，提升任务绩效。基于关系型协调理论，Gittell (2001)对航空业背景下的研究发现，组织成员之间的关系型协调合作可以提升航班起飞的准点率。Gittell (2002)在医疗行业中提供患者护理服务的背景下探究了成员之间的关系型合作对病人感知到的服务质量和治疗效率的积极影响。Gittell 等(2008)发现了在养老院中老年人护理的背景下，医护人员之间的关系型合作对老年人住院生活质量有显著正向影响。Hartgerink 等人(2014)的实证研究结果也表明，专业成员之间的关系型合作对老年病人的护理质量产生积极影响。

从最初人力资源管理实践设计接受人际关系学派的影响，发展到基于社会资本理论建构人力资源管理实践，再到关系型高绩效工作系统以及关系型科层组织的提出，是关系导向人力资源管理研究从萌发、发展到趋于成熟的过程。基于关系型协调理论的提出高绩效工作系统和关系型科层组织理论进一步深化了社会资本和社会网络理论和方法在人力资源管理中的应用。关系型协调理论指出组织社会资本结构化和组织化的方向，从而实现组织运用社会资本从强调功能到建构其组织结构实现功能的转变，这是关系视角下人力资源管理非常重要的突破。

2.4 文献评述

本节内容为分析临时知识型员工管理所面临的理论问题，对关系型协调理论，关系导向人力资源管理及其效用进行了文献回顾与分析，为后续研究提供基础。可以得出以下结论：

第一，知识型员工弹性用工管理已成为理论和实践迫切需要解决的难题，但相关的研究还比较缺乏，存在亟待解决的问题：外部临时性员工的关系基础薄弱(Bolinger et al., 2018; DiBenigno, 2020)；临时知识型员工自主性动机受阻(Blatt, 2008)等带来的合作困境。临时知识型员工受雇的短期化、外部化，组织传统的科层管理机制，长期导向的雇佣管理体系并不适用。从基于任务的角色关系管理入手是解决临时知识型员工管理问题的可行方向。

第二，基于关系型协调理论的关系导向人力资源管理研究对于临时性知识型员工嵌入团队工作所面临的管理挑战和问题提供了较好的启示。关系型协调从关系视角出发研究成员间合作，强调成员关系在合作中的重要性，认为合作是基本的关系过程，是管理相互依赖关系的过程。以往的研究表明，承诺型和关系型 HR 系统是知识密集环境下有效的管理机制(Kehoe & Collins, 2017),

但临时知识型员工与组织关系弱化，从基于任务的角色关系入手建构关系导向 HRP 管理员工动机、行为是可行的方向。有研究探索了从管理实践角度培养成员间的关系型协调(Gittell et al., 2010; Caldwell et al., 2017)，并且新近的研究也证明关系型协调是员工绩效和组织绩效的有效预测变量(Lee & Kim, 2020; McDermott et al., 2019)。因此，研究欲从关系型协调理论视角探索临时知识型员工人力资源管理实践构成及其作用机理。

第三，临时知识型员工的工作情境是当今用工快速变化产生的新情境，也是人力资源管理理论尚未触及的角落。基于关系型协调理论的人力资源管理以及相关研究获得了一定突破，但针对临时知识型员工的管理实践构成及其机制效应还依赖于实证检验。对于临时知识型员工这个群体，关系导向人力资源管理适用性还有待检验，尤其是何种实践有效以及如何起作用还有待进一步研究。

3　研究构想

临时知识型员工嵌入团队工作的情境，管理所面临的挑战：一是由于身份的外部性和临时性，缺乏与团队成员的关系基础，专业影响力发挥受阻，自主性动机不足，影响合作结果；二是由于身份的外围性(相较于组织内部的核心员工)，员工的关系型需求难以满足，阻碍自主性动机形成，影响工作场所体验，影响合作。这两大问题都集中在如何解决临时知识型员工自主性动机阻隘的问题。通过文献可知，边缘型专家影响力获得(DiBenigno, 2020)以及非核心员工工作场所身份建立(Bolinger et al., 2018)等，工作场所员工关系是问题的症结所在。因此，项目立足于动机管理视角，结合关系型协调理论和自我决定理论，探索针对临时知识型员工有效的人力资源管理实践及其作用机理。员工工作动机研究包括动机来源、动机过程和动机后果这一完整的关系链条。人力资源管理是员工工作动机的主要来源，激励员工形成不同的工作动机(本研究讨论知识型员工的自主性动机过程)，而动机结果是员工的态度和行为。本课题以自主性动机来源、自主性动机激发和自主性动机结果为研究范式，将关系导向 HRP 影响机制整合在框架中，建构的基本研究框架见图 1。

个体的基本需求包括自主需求、胜任需求和关系需求三种(Deci & Ryan, 1987)。自主需求，是指个体对于从事的活动拥有一种自主选择感，而非受他人控制的需要；胜任需要是指个体对所从事的活动感觉有能力胜任的需要；归属需求，是指个体和他人保持联系的需要。研究在考虑临时知识型员工基本需求时，没有将自主性需求纳入考虑，其一是因为对于临时知识型工作者而言，对工作任务选择的自主性比较大；二是对知识型工作者而言，知识型工作内容就有强的自主特

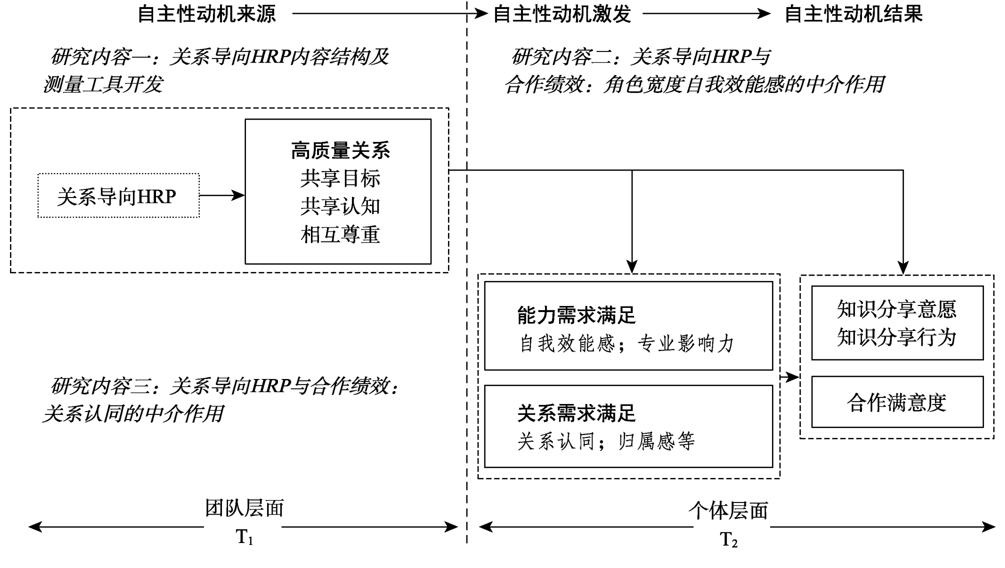


图 1　研究整体框架设计

点。同时, 有研究指出, 这三种需求相对独立, 进行独立研究有必要性和价值(陈晨 等, 2020)。因此, 研究着重讨论能力需求和关系需求。这两种需求对于临时知识型员工而言, 其工作情境并没有提供很好的支持。

具体而言, 研究内容分为如下几部分: 一是针对临时知识型员工工作情境, 探索关系导向HRP 内容, 通过文献研究和扎根研究, 识别关系导向 HRP 并形成测量工具; 二是分析关系导向HRP 的影响效应, 关系导向 HRP 通过建立高质量角色关系影响员工自主性动机(能力需求和关系需求满足)的双中介路径机制, 从而对员工合作态度(知识分享意愿)及行为(知识分享行为)产生影响。

3.1 研究内容一: 关系导向 HRP 及其测量工具开发

3.1.1 关系导向 HRP 内涵界定

主流人力资源管理体系建构在科层组织岗位结构基础上, 人力资源管理制度基于岗位任务人力资本需求设计形成。随着组织环境的动态性、复杂性提高, 人力资源管理从岗位中心制管理, 逐步深入到组织角色关系(Gittell et al., 2010; Gittell & Douglass, 2012)、情感性员工−组织关系(Stamper et al., 2009)的管理。以下总结了关系导向人力资源管理和科层岗位制的人力资源管理的区别, 具体见表 2。

关系是参与者行动的资源和保证(Gittell & Douglass, 2012), 根据自我决定理论, 高质量的关系是形成自主性动机的重要来源(张春虎, 2019)。关系型管理重视角色之间以及个体之间的连接, 通过个体之间的互动、共识促进组织成员间知识流动和转化。项目认为针对组织外部化、短期知识型用工, 传统基于雇佣双方长期投资的人才管理策略和实践并不适用。而通过基于任务的关键群体高质量关系的构建, 一定程度上弥补契约管理的不足, 有效激发员工自主性动机, 提升合作动机和合作效能。基于此, 项目将此情境下的关系导向 HRP 界定为: 针对短期雇佣的知识型员工, 通过建立基于任务的关键合作成员高质量角色关系, 提升自主性合作动机和合作效果的管理实践集合。

3.1.2 关系型协调视角下 HRP 构成

关系型协调从关系视角出发研究成员合作, 认为合作是管理相互依赖的过程, 是基本的关系过程。Gittell 基于西南航空的案例研究正式提出关系型协调概念, 定义为“为管理和整合相互依赖的任务而形成的角色关系和沟通链接。她强调合作过程中的主体和关系内容属性, 并且将合作过程概念化为关系动态过程。研究探索了如何从管理实践机制角度培养成员间的关系型协调(Gittell, 2002; Gittell et al., 2010; Caldwell et al., 2017)。研究从传统人力资源实践、关系型实践和组织流程机制等梳理影响成员间关系型协调的因素, 具体如表 3 所示。

表 2 两种人力资源管理比较

比较内容	人力资本视角下的 HRM	关系视角下的 HRM
管理对象	人力资本	关系(结构; 内容; 关系主体)
管理基础	工作任务/岗位	角色关系
管理逻辑	理性计算	理性逻辑/情感逻辑
管理目标	交易成本降低 人力资本积累	有效地协作 社会资本的组织化
组织类型	科层组织	关系型组织 关系型科层组织
管理策略	制度权威 层级控制	关系制度化/文化/价值观等 (如关系型工作设计)
典型实践	严格的招聘 基于绩效的奖酬 基于岗位需求的培训	基于关系能力的招聘 跨角色绩效评估和奖励 关系导向工作设计
典型研究	Lepak & Snell, 1999	Gittell & Douglass, 2012; Grant, 2007

注: 根据研究整理。

表 3　关系型协调视角下人力资源管理实践举例

实践类型		具体实践	来源
结构化实践	传统人力资源管理实践	跨功能工作团队选拔 跨功能冲突解决机制 跨功能的绩效评价 跨功能的奖酬系统 跨功能会议 跨功能角色岗位设置 支持专业语言的发展 降低人员流动 提高各主体目标一致性	Gittell, 2010 Caldwell et al., 2017
非结构化实践	关系型实践	非正式聚会, 公司庆祝活动, 以及鼓励非正式社会交往的文化规范 心理安全空间 成员间反馈 教练及角色模拟	Gittell, 2001 Gittell, 2016 Fu, 2015
	组织流程	区分目标和角色 流程地图 结构化问题解决机制等	Gittell, 2016
	其他	工作惯例、团队会议、边界跨越者	Gittell, 2002

注：根据相关文献整理。

(1)人力资源管理实践

人力资源实践机制通过强调关系的培养和沉淀从而促进成员间的关系型协调。众多学者研究发现, 人力资源实践可以培养员工之间的关系型协调, 如Gittell和Douglass(2012)认为组织人力资源管理实践可以影响成员间的关系型合作水平, 并指出区别于传统的强调个体人力资本和个人动机和承诺培育导向的高绩效工作系统, 基于关系视角的组织实践如跨职能团队成员的选择、跨职能的冲突解决、跨职能的绩效评估、跨职能奖励、跨职能会议、跨职能的边界跨越者等管理实践, 有助于形成成员间的关系型协调。Caldwell 等(2017)在公私合作组织的案例研究指出, 形成共享知识的实践如支持专业语言的发展和降低人员流动、提高公私组织间目标一致性的人力资源实践, 包括结果一致性和时间一致性的实践能促进公私合作组织间的关系型合作。

(2)关系型实践

Fu (2015)探究了关系路径对成员间关系型合作的影响, 研究指出形成角色关系的关系惯例使员工能够相互熟悉, 了解组织运作方式, 从而形成成员间的关系型协调。关系惯例是指组织角色关系惯例, 将组织成员聚集的实践, 包括非正式聚会, 公司庆祝活动, 以及鼓励非正式社会交往的文化规范等。Gittell (2016)在案例研究的基础上进一步提出, 认为关系干预机制如为员工创造心理安全、及时给予成员间关系型协调的反馈、教练及角色模拟等将实现成员间的关系型合作。

(3)组织流程及惯例

Gittell (2016)认为工作过程干预机制如区分目标和角色、流程地图、结构化问题解决机制等, 可以促进成员间的关系型协调。团队理论认为除了工作设计因素对合作影响之外, 更重要的是成员间的互动过程。实证研究发现, 在医院护理服务背景下, 结构化协调机制如临床路径的工作惯例, 非结构化的协调机制如患者查房形式的团队会议, 以初级护士和病例管理者为例的边界角色跨越者会积极影响成员间的关系型协调(Gittell, 2002)。

值得注意的是, 以上研究是在科层组织结构中针对传统雇佣关系的实践总结。对于短期聘用知识型员工, 进入组织短期工作, 与组织长期投资的雇佣关系前提并不存在。某些实践可能并不适用, 比如“跨部门(团队)的绩效考核”; 或者有的实践影响比较小, 比如大多数长期性的管理机制设计, 组织惯例、组织关系文化等。另外, 工作流程、工作情境的设计会对这个群体影响更大。因此, 第一个研究内容便是基于知识型员工短期

化、外部化聘用情境，从关系型协调视角，结合扎根的访谈数据探索有效的关系导向人力资源管理实践组合。

3.2 研究 2：关系导向 HRP 与合作绩效：角色宽度自我效能感的中介效应

研究内容二要解决的问题是：如何解决临时知识型员工专业能力发挥受限，实现合作绩效？专业能力发挥受限阻碍知识型员工自主性工作动机形成，研究从工作场所关系视角，开发关系导向 HRP 试图解决这一问题。对按需专家型员工(on-demand professional worker)的研究表明，可以通过工作场所关系管理实践建立外部员工自主性动机从而更高质量完成工作任务(Rockmann & Ballinger, 2017)。因此，在明晰关系导向 HRP 内容后，结合自我决定理论，提出并检验关系导向 HRP 通过建立基于任务的关键群体的高质量关系，满足能力需求，激发自主性动机，促进合作绩效。研究内容二框架见图 2。

3.2.1 关系导向 HRP 与员工合作态度和行为

根据研究设计，关系导向 HRP 是基于关系型协调理论，针对短期雇佣的知识型员工，通过建立基于任务的关键合作成员高质量角色关系，提升自主性合作动机和合作效果的一系列人力资源管理实践集合。在有临时知识型员工组成的工作团队，外部员工知识位势较高(组织需要引入外部员工的重要原因)，合作效率和效果很大程度依赖员工主动反馈、知识交流与分享，研究选定知识分享意愿和行为作为合作绩效，工作满意度代表员工工作场所体验感知。

根据社会网络理论，关系型管理会促进关系资本的产生，比如信任、认同和责任。成员之间共享的认知、规则和信念会引发信任，降低不确定性，从而促进员工的组织公民行为。人际关系方面的研究表明，亲密关系双方会重视对方的需求，从而提供及时的帮助和反馈。员工−组织关系的研究表明，员工关系类型会决定潜在的工作沟通模式及密度(Jia et al., 2014)，践行人情法则的组织，成员能无私地恪尽义务，参与合作活动(潘安成 等, 2016)。因此，可以推断，关系导向 HRP 对员工的合作意愿、行为有正向影响，具体而言，对员工的知识分享意愿和行为有正向促进作用。

H_1：关系导向 HRP 对员工知识分享意愿和行为有正向促进作用。

满意度是员工工作场所体验性重要指征，工作场所高质量关系和自主性动机会提升员工的满意度，提高员工工作场所幸福体验感。关系型管理为员工提供相互联系和交流的机会，能让成员形成很好的角色认知以及情感关系。高质量关系与互惠的社会互动有利于组织公民行为的产生，是个体满意度的重要来源(Settoon & Mossholder, 2002; Cross et al., 2000)。和谐的人际关系，与群内竞争的对抗性特征是不兼容的，也会提升员工的满意感。情感性关系关系加之于工作角色的认同，使员工更愉快、高效地完成任务，提高工作满意度。从社会资本和社会交换理论对离职的研究可知，低质量关系会导致较高的离职率，同伴的支持让员工能有效应对工作和生活中的离职影响因素，降低离职(Mossholder et al., 2005)，这从另外一个角度反映了工作场所关系型管理会产生更多的员工满意。

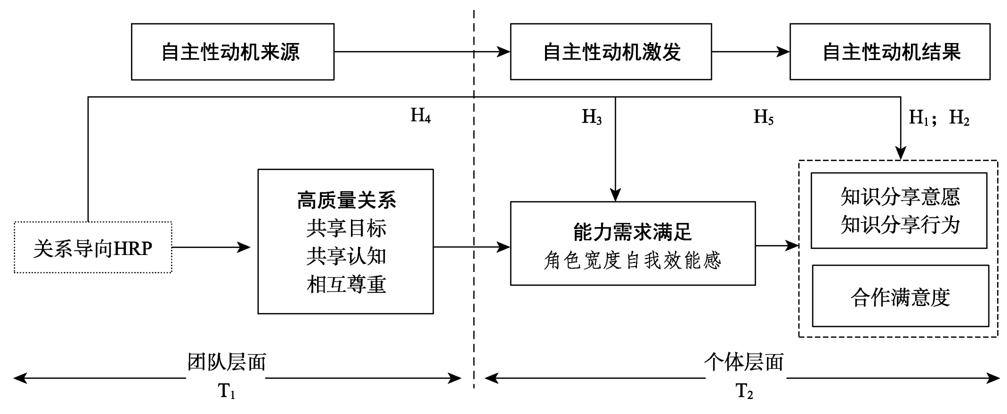


图 2 关系导向 HRP 作用机理之一

H_2: 关系导向 HRP 对员工满意度有正向作用。

3.2.2　关系导向 HRP 与角色宽度自我效能感

自我决定理论强调社会环境对个体动机的影响(Deci & Ryan, 1987), 目前研究得出 4 种主要的支持性环境: 一是工作环境中的人际关系氛围, 包括管理者(或上级)自主性支持和团队成员自主性支持; 二是管理者领导风格; 三是员工组织支持感; 四是工作特征因素。关系导向 HRP 有助于组织关系型领导、关系型伙伴的产生(Gittell & Douglass, 2012), 形成工作场所良好的关系氛围, 促进工作场所支持性工作氛围形成, 有助于个体自主性动机产生。支持性工作氛围有利于提升对工作的掌控感, 从而提升基于工作的效能感。具体而言, 关系导向 HRP 通过满足员工胜任需要产生自主动机, 角色宽度自我效能感(以下简称 RBSE)表示胜任需求满足。

已有研究表明, 组织管理实践能够提升员工的 RBSE。RBSE 指的是一种情境敏感性的效能感。Parker (1998)基于工作设计理论发现, 小组成员资格以及沟通质量提升措施都可以提高员工的 RBSE。Parker 等人(2001)的研究为此提供了进一步的证据, 并提出广泛的沟通、培训也有助于提升员工的 RBSE。近年来, 越来越多的研究开始尝试回答人力资源管理实践是否会促进 RBSE 的提升。高绩效工作系统也能够促进员工知识技能的提升, 增强员工参与更为广泛的角色外行为的自信, 进而对 RBSE 产生积极的影响。关系导向 HRP 作为高绩效工作系统形态之一对于员工自我效能感提升有一定帮助。另外, 关系导向 HRP 有助于领导−员工关系认同的建立(Gittell & Douglass, 2012), 当员工对领导有较高的关系认同, 会向领导学习技能, 提高其自我效能感(Walumbwa & Hartnell, 2011)。综上:

H_3: 关系导向 HRP 对角色宽度自我效能感有正向促进作用。

3.2.3　高质量关系与角色宽度自我效能感

知识传递、转化与创新依赖于成员间熟悉彼此任务以及知识储备。Gittell 和 Douglass (2012)认为成员之间高质量关系可以提高工作流程中参与者对情境的关注, 对彼此的关注, 形成成员之间及时、有效的反馈关系。当成员间有较高的关系质量, 会相互学习技能, 提高其自我效能感, 进而提升绩效(Walumbwa & Hartnell, 2011)。基于关系型协调的高质量关系基础包括共享目标、共享认知以及相互尊重, 相互依赖任务的有效合作取决于行动者在工作流程中共享目标的程度。成员之间共享目标, 可以为成员完成任务提供共同视角, 确保组织成员朝共同结果努力。共享目标成员之间形成了紧密的连接和认同、信任关系, 在面对新情境挑战时可以做出快速、准确响应。缺乏共享目标将为个体及组织带来负面影响, 导致合作无法顺利进行, 影响成员的胜任感知。共享认知是指个体在整个工作流程中所扮演的角色的共享知识(Claggett & Karahanna, 2018), 当合作涉及不同专业领域成员时, 共享认知是有效沟通和合作绩效的前提条件。通过认知资源共享, 成员能够清楚地认知工作流程中成员之间的任务分配及任务交流互动(Okhuysen & Bechky, 2009), 提升员工工作胜任感知。另外, 有效的合作取决于参与者是否尊重工作流程中的其他参与者。临时知识型员工在工作团队中是外部成员身份, 且很有可能是“少数成员”, 其身份地位可能遭遇歧视。感受到他人尊重能够使得参与者认识到彼此在工作流程中的角色、知识、技能和独特贡献价值(Claggett & Karahanna, 2018)。成员间不尊重是工作过程潜在的合作分化来源之一, 会伤及成员的自尊和价值感, 从而降低胜任感知。不同职能领域的成员经常会因接受过的培训、社会化程度以及专业技能的不同而导致思维模式的不同, 从而阻碍有效沟通。由于共享目标、共享认知以及相互尊重能够强化信息处理能力, 因此高质量关系可以减少不同领域职能专家之间信息错失, 提升情境性自我效能感。综上, 我们推测:

H_4: 高质量关系对员工角色宽度自我效能感有正向促进作用。

3.2.4　角色宽度自我效能感与员工合作态度与行为

整体上, 自我效能感是态度、行为很好的预测变量。聚焦于特定任务和工作情境的自我效能感包含更多主动性和整合性态度行为, 被研究者称之为角色宽度自我效能感(role breadth self-efficacy, 简称 RBSE; Parker, 1998)。RBSE 具有以下特点: 与一般自我效能感不同, 它并不聚焦于某一特殊能力, 而是强调员工所拥有的更为宽泛的角色胜任力, 有助于员工打破既定角色束缚去实施人际性和整合性任务(例如, 解决问题、改进工作程序等)。 第二, RBSE 是一种情境依赖的自我效能感,

在 RBSE 的支撑下，员工倾向于对工作或环境做出主动性行为反应。第三，RBSE 源于员工对于执行一系列整合性和人际性工作任务的能力判断，而这种能力信念是个体的主观判断，不一定是其真实的能力水平。

社会认知理论认为，效能感是个体能动性发挥的重要驱动力，并且特定的效能感信念相比一般性的效能感，具有更强的激励作用。RBSE 针对员工更宽泛和积极工作能力，因而是员工行为有效预测变量。角色宽度自我效能感的预测力研究表明，RBSE 不仅与总体的主动性行为相关，而且与不同类型的主动行性为也存在相关关系。RBSE 能正向预测员工主动参与目标相关且超出角色外的行为(Parker, 1998)。因此，可以推测，RBSE 能正向促进员工的知识分享意愿和行为，并带来更高的合作满意感。

H_5：角色宽度自我效能感对员工知识分享意愿、行为以及满意度有正向促进作用。

综上，我们认为：

H_6：高质量关系、角色宽度自我效能感在关系导向 HRP 和临时知识型员工知识分享意愿、知识分享行为以及满意度之间依次起中介作用。

3.3 研究 3：关系导向 HRP 与员工合作绩效：关系认同的中介效应

研究内容三解决的问题是：如何提升临时知识型员工工作场所关系体验，促进合作绩效？关系需求是员工工作场所基本需求之一，指个体体验到与别人联系，爱和关爱他人以及被关爱的感觉(Ryan & Deci, 2017)，对于中国员工尤其重要(Zhang et al., 2012)。关系型需求满足受阻影响员工自主性工作动机形成。在明晰了关系导向 HRP 内容后，研究内容三结合自我决定理论，提出并检验关系导向 HRP 通过建立基于任务的关键群体的高质量关系，激发员工自主性动机(关系需求满足)，促进合作绩效。研究框架见图 3。

3.3.1 关系导向 HRP 与关系认同

如前文所述，自我决定理论强调社会环境对个体动机的影响(Deci & Ryan, 1987)，关系导向 HRP 有助于组织关系型领导、关系型同事产生，促进工作场所支持性工作氛围形成，有助于个体自主性动机产生。具体而言，关系导向 HRP 通过满足员工关系型需要产生自主动机，我们选用关系认同代表员工关系型需求满足。

关系认同是指个体在多大程度上愿意将角色关系内化为自我描述(self-construct)，其表示个人和角色关系的认知性联系。个体对关系的认同度越高，就有更多的认定来自于该关系的本质和特征(Sluss & Ashfort, 2007)。关系导向的工作结构设计实践会提升员工角色关系认同，包括员工−领导关系认同和员工−员工关系认同(Grant, 2007)。关系导向 HRP 有利于培养关系型领导(Gittell & Douglass, 2012)，关系型领导方式则有助于领导−员工关系认同的建立。如领导会通过激励和关怀等行为提高与下属的信任和承诺，形成密切的角色关系，促进下属对领导的关系认同(Walumbwa & Hartnell, 2011)。领导乐于为下属牺牲，提供资源和建议，满足员工的社会心理需求，会促进下属对领导的关系认同(Liden et al., 2008)。领导关心、尊重且公平对待员工，从而使员工更认同与领导的关系。同理，关系型实践会促进关系型组织的形成(Gittell & Douglass, 2012)，使员工与员工之间明确各自的角色要求与期待，促进员工与

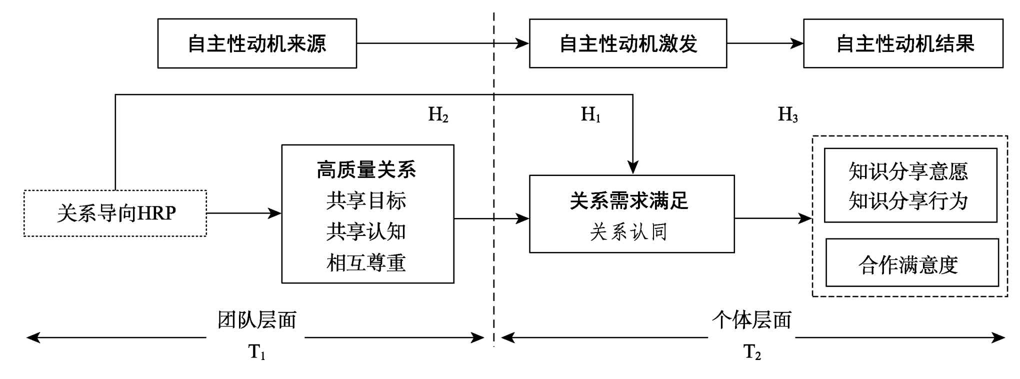


图 3 关系导向 HRP 作用机理路径之二

员工之间形成关系认同。

H_1：关系导向 HRP 对员工关系认同有正向促进作用。

3.3.2 高质量关系与关系认同

高质量关系是关系型协调的关系维度，具体指角色成员之间共享目标、共享知识和相互尊重，与社会资本理论的关系维度和认知维度有类似之处。基于自我决定理论的最新研究探讨了工作资源影响员工工作行为和态度的动机过程。研究表明，同事关系正向预测员工的自主性工作动机(张春虎, 2019)。高质量关系为员工创建积极的关系，形成成员之间对情境的关注(Gittell & Douglass, 2012)，这种积极的关系循环有助于满足个体的关系型需求，促进自主性动机产生。Bolinger 等人(2018)在探索非核心角色(NRI)与核心角色的关系型协调时提出，团队的关系型协调通过满足个人期望的自我目标，高质量的关系满足以及成员被他人重视的动机，促进非核心角色成员形成积极的关系认同。关系型合作将互惠性关系和关怀关系嵌入角色(Gittell & Douglass, 2012)，团队中核心成员角色以期望的方式与非核心角色成员合作，满足 NRI 个体对自我目标及被他人重视的动机，形成非核心角色成员的角色关系认同。综上，高质量的工作是个体积极关系认同的来源。

H_2：高质量关系对员工关系认同有正向促进作用。

3.3.3 关系认同与员工合作态度与行为

自我决定理论的核心假设是：当组织环境满足员工的自主、能力和关系的基本心理需求时，就会体验到工作活动的意愿感和选择感，维持或增强自主性动机，此时行为会更为持久，质量更高，最终产生更有效的行为结果，也增进个体的身心健康。根据文献，自主性工作动机正向预测员工工作努力、工作敬业度、职业承诺、情感承诺、组织公民行为(Deci et al., 2017; 张春虎, 2019)。

关系认同是员工关系型需求满足的形式之一，会激发个体利他动机，使其关注角色双方的共同利益(Andersen & Chen, 2002)，从而促进员工的合作行为。有研究表明，基于情感的关系认同会产生合作性关系，增加合作、互惠、信任等行为(Lavelle et al., 2007)。组织成员间的关系认同有利于形成互惠的社会互动，进而促进组织公民行为产生，包括建言行为，知识分享行为，互助、信息共享等行为(Carmeli et al., 2011; Walumbwa & Hartnell, 2011)。关系认同被凸显时，个体自尊来自成功完成角色义务与合适的角色行为，因此会表现出更多的利他行为和合作行为。

关系认同会提升员工的工作满意度，提高员工的工作场所幸福体验感。关系认同使员工更愉快、高效地完成任务，提高对工作的满意度(Lavelle et al., 2007)。组织成员间的关系认同伴随着高质量关系，而高质量关系与互惠的社会互动有利于人际间组织公民行为的产生，这是个体工作场所满意度的重要来源(Cross et al., 2000)。同时，关系认同会促进成员之间和谐的人际关系，也会提升员工满意感。

H_3：关系认同对员工知识分享意愿、行为以及满意度有正向促进作用。

综上，我们提出：

H_4：高质量关系、关系认同在关系导向 HRP 和临时知识型员工知识分享意愿、知识分享行为以及满意度之间依次起中介作用。

4 理论建构与创新

对于临时知识型员工的管理还属于人力资源管理研究的黑暗角落。如何设计有效的管理实践和制度，为临时员工提供支持性、自主性的工作环境，激发临时员工的自主性动机，保证绩效，是新用工情境下的重要任务。基于上述构想，本研究结合关系型协调理论及自我决定理论，通过建构工作场所团队高质量角色关系，创建有利于满足临时员工基本心理需求的支持性工作环境，激发临时知识型员工的自主性动机，促进其知识分享意愿和行为，为临时知识型员工的管理提供了新的分析视角及理论框架。

首先，从关系视角出发，探索解决临时知识型员工主动性动机不足的管理实践。以往对于临时知识型员工动机、行为的研究，多强调其个体属性特征或者工作特征；再者就是从非正式的机制出发，比如强调临时团队的“快速信任”机制(许科 等, 2016)。这使得对临时知识型员工群体的管理处在较被动局面，不利于管理绩效的达成。而对于临时知识型员工这一特殊群体，由于工作关系的临时性和短期性，组织无法对其实行长期的投资型管理和实践，建立长久雇佣关系(Lepak & Snell, 1999)，他们在工作场所的基本需求，如关

系型需求和能力需求得不到充分的满足。从积极心理学视角，高质量关系对个体动机和行为的影响十分关键(Dutton & Ragins, 2007)。鉴于临时知识型员工的边缘性、外部人身份地位的特点，工作场所横向高质量角色关系十分重要，有利于团队成员基于工作任务的相互了解，提升知识流通的效率，同时也能增进临时员工的归属感。因此，本研究提出从工作场所横向高质量角色关系管理建构实践创设临时知识型员工支持性的工作环境，以此激发他们的自主性动机。

需要注意的是，研究所建构的关系导向 HRP 是基于新用工情境，针对临时知识型工作者用工的临时性和短期性特征。以往关系视角下人力资源管理实践的应用多是基于科层组织环境，针对传统长期雇佣关系的实践总结。某些关系导向管理实践对于短期聘用，与组织长期投资的雇佣关系前提不存在的临时知识型员工并不适用，比如“跨部门(团队)的绩效考核”；或者有的管理实践影响比较小，比如大多数长期性的管理机制设计，组织惯例、组织关系文化等。而关系导向的工作流程、工作情境的设计会产生更大影响。因此，研究所建构的关系导向HRP是针对临时知识型员工短期合作的情境的关系型管理实践组合，与长期雇佣情境的关系型管理相区别。同时，研究所建构的关系导向HRP致力于建立基于工作任务的高质量角色关系，这与以往组织研究强调的非正式的社会关系、社会资本也有一定的区别。研究建构的关系导向 HRP 是组织制度化的关系型实践，同时具备制度的稳定性、可复制性以及关系型实践的涌现性和互动性特征(Gittell & Douglass, 2012)，以此从制度上解决临时知识型员工用工短期性带来的关系基础薄弱、缺乏动机对社会资本进行自主投资的管理困境。

其次，结合自我决定理论，研究进一步挖掘关系导向HRP解决临时知识型员工自主性动机和行为不足的内在作用机制。根据自我决定理论，个体的基本需求包括三种：分别是自主性需求、胜任性需求和关系型需求，其中自主性需求在本理论建构中不做讨论。知识型工作的有效结果的产生多依赖于稠密的、相互沟通的网络，建立在工作者了解彼此工作任务、知识结构的基础上(Jia et al., 2014)。对于临时知识型员工胜任性需求，当他们加入工作团队初期，由于彼此的陌生性，尤其是对于彼此基于任务知识结构了解的欠缺，会导致知识、信息沟通和反馈的低效率，从而影响绩效达成，这会给高位势知识型员工(临时知识型员工通过是凭借专业技能进入组织协助解决相关难题，因此，一般处于知识高位势)带来挫败感，从而影响胜任需求的满足。相应的，高质量的角色关系能让彼此更加了解共同的工作目标，建立共享的认知结构，有利于让知识捐赠者更清楚团队成员的知识结构，分享有价值的信息和知识，从而提升自我效能感，满足胜任性需求。因此，我们认为通过建立基于工作任务的高质量角色关系，增进临时知识性员工对成员的了解，会提升胜任性需求的满足，从而激发自主性动机和行为。

同时，对于临时知识型员工的关系性需求，如前所述由于身份的外围性，其关系型需求难以满足，阻碍自主性动机形成。关系性需求作为个体基本需求之一，对个体态度、行为有深刻的影响，对于中国本土关系文化熏陶下成长的个体而言更是如此。从前人的研究来看，中国员工工作的基本价值之一是追求工作场所良好、和谐的关系(Zhang et al., 2012)。工作场所关系对中国员工意义重大，是建构工作场所自我概念的重要来源。因此，研究提出，从关系视角建构的关系导向 HRP 建立工作场所高质量的角色关系，满足临时知识型员工的归属性需求，从而提升其主动性动机。具体而言，工作场所高质量的角色关系，如共享目标、共享认知会满足临时员工的关系性需求，提升其自主性动机和行为，包括主动的知识分享意愿及行为。

总体上，以往关系视角下人力资源管理作用的研究多强调关系是“资源传递”的路径，忽略了工作场所高质量关系所具备的“动力”特征。研究从临时知识型员工的工作情境出发，在建构关系导向 HRP 的基础上，结合自我决定理论，进一步验证关系导向 HRP 提升临时知识型员工的主动性动机和行为的内在机制。研究强调高质量关系是个体自主性动机的来源，通过对员工基本需求的满足提升自主性意愿和行为。具体而言，通过关系导向 HRP 建构高质量的工作角色关系，如共享目标、共享认知和相互尊重的角色关系，满足员工胜任需求和关系型需求，提升知识分享意愿和行为，同时提升工作满意度，以此解决临时知识型员工主动性动机不足的问题。研究区别与以往

的理论，建立了关系导向人力资源管理实践的“动机”路径机制。

通过以上理论构建，本研究对理论的贡献主要有以下几方面：

首先，研究引入关系型协调理论，探讨针对临时知识型员工管理的关系导向 HRP 内容，推动人才共享背景下关系导向人力资源管理认识，具有一定的理论原创性。以往关系导向人力资源管理多是基于传统雇佣情境，缺乏对新型用工情境特征的把握。研究针对临时知识型员工，基于关系型协调理论，采用扎根研究方法探索组织中关系导向 HRP 内容构成，探究关系导向 HRP 解决临时知识型员工身份的外部性和边缘性导致的自主性动机受阻合作困境(专业能力发挥受限和工作场所关系需求体验不足)。研究结论如达到预期目标，是对关系视角下人力资源管理的拓展(Gittell et al., 2010)，可以推动人才共享背景下关系型人力资源管理原创性理论创建，为关系视角下的人力资源管理理论做出贡献。

其次，研究基于自我决定理论，从自主性动机来源(人力资源管理实践、高质量关系)和自主性动机激发过程探讨关系导向 HRP 作用机制，跳出以往关系视角下人力资源管理效能“资源路径”理解的视角，打开了关系机制的动机视角，同时也丰富了关系型协调理论。以往对关系导向人力资源管理效能的理解基于社会网络和社会资本理论，集中在网络特征、关系特征对资源、信息路径的影响(Jiang & Liu, 2015; Collins & Clark, 2003)，以及雇佣双方交换视角下的动机机制(Sun et al., 2007)，忽略工作场所关系内容对员工自主性工作动机的影响。研究基于自我决定理论，验证高质量关系对员工基本需求的满足激发员工自主性动机，以期完善关系视角下人力资源管理实践的作用机理。研究依据自我决定理论，给关系型管理实践作用机制带来新的理解，深化了战略人力资源管理效用关系路径的认识；同时，关系的动机机制也会拓展对关系型协调理论的认识。

最后，研究开拓了新情境下高绩效人力资源管理的研究。研究聚焦在组织短期聘用的知识型员工的管理场景，从关系型协调的角度建立外部知识型员工的高绩效管理实践，拓展之前基于人力资本差异化管理对于高价值知识型员工内部化、长期化、强雇佣关系的管理范式(Lepak & Snell, 1999)，对工作场所多样性管理也有一定的启示。

研究也具有一定的实践意义。首先，基于关系型协调理论，构建关系导向 HRP 实践内容，指导组织运用关系导向 HRP 建立针对短期知识型员工的管理策略，建立弹性用工背景下知识型团队高效的合作关系，实现合作绩效。其次，研究结论对于指导组织运用关系导向 HRP 管理临时知识型员工自主性动机，激励合作意愿和行为，促进临时知识型员工个体知识资本转化成组织知识资本，为共享经济下外部人才管理提供借鉴。最后，研究结果有助于帮助管理者识别情境敏感性的关系导向管理实践。现今雇佣情境发生了很大的变化，涌现出越来越多新型用工方式，如何识别有效的情境性实践是管理者面临的新的挑战。研究识别的临时知识型员工的关系导向 HRP 提供了一定的借鉴意义。

参考文献

陈晨，刘玉新，赵晨. (2020). 独立、协同和平衡视角下的单维式基本心理需要满足. *心理科学进展*, *28*(12), 2076–2090.

程德俊. (2007). 知识视角下的人力资源内部化和外部化战略. *科研管理*, *28*(3), 70–77.

林润辉，范建红，黄传锋. (2009). 临时型知识团队合作治理中社会约束影响的实验研究. *南开管理评论*, *12*(5), 144–150.

刘善仕，冯镜铭，王红椿，吴坤津. (2016). 基于合作型人力资源实践的员工网络嵌入与角色外行为的关系研究. *管理学报*, *13*(11), 1641–1649.

潘安成，姜葵助，肖宇佳. (2016). 战略实践观与关系化组织——以中国文化背景为基础的质性研究. *南开管理评论*, *19*(3), 110–122.

潘李鹏，池仁勇. (2018). 基于内部网络视角的企业知识结构与创新研究——“发散为王，还是收敛制胜?”. *科学学研究*, *36*(2), 288–295.

许科，韩雨卿，于晓宇，王炜. (2016). 快速信任与临时团队绩效：共享心智模型与团队互依性的角色. *管理评论*, *28*(9), 238–249.

张春虎. (2019). 基于自我决定理论的工作动机研究脉络及未来走向. *心理科学进展*, *27*(8), 1489–1506.

赵曙明，张敏，赵宜萱. (2019). 人力资源管理百年：演变与发展. *外国经济与管理*, *41*(12), 50–73.

Andersen, S. M., & Chen, S. (2002). The relational self: An interpersonal social-cognitive theory. *Psychological Review*, *109*(4), 619−645.

Bergman, M. E., & Jean, V. A. (2016). Where have all the “workers” gone? A critical analysis of the unrepresentativeness

of our samples relative to the labor market in the industrial-organizational psychology literature. *Industrial and Organizational Psychology, 9*(1), 84–113.

Blatt, R. (2008). Organizational citizenship behavior of temporary knowledge employees. *Organization Studies, 29*(6), 849–866.

Bolinger, A. R., Klotz, A. C., & Leavitt, K. (2018). Contributing from inside the outer circle: The identity-based effects of noncore role incumbents on relational coordination and organizational climate. *Academy of Management Review, 43*(4), 680–703.

Brickson, S. (2000). The impact of identity orientation on individual and organizational outcomes in demographically diverse settings. *Academy of Management Review, 25*(1), 82–101.

Caldwell, N. D., Roehrich, J. K., & George, G. (2017). Social value creation and relational coordination in public - private collaborations. *Journal of Management Studies, 54*(6), 906–928.

Carmeli, A., Atwater, L., & Levi, A. (2011). How leadership enhances employees’ knowledge sharing: The intervening roles of relational and organizational identification. *The Journal of Technology Transfer, 36*(3), 257–274.

Claggett, J. L., & Karahanna, E. (2018). Unpacking the structure of coordination mechanisms and the role of relational coordination in an era of digitally mediated work processes. *Academy of Management Review, 43*(4), 704–722.

Collins, C. J., & Clark, K. D. (2003). Strategic human resource practices, top management team social networks, and firm performance: The role of human resource practices in creating organizational competitive advantage. *Academy of Management Journal, 46*(6), 740–751.

Cross, S. E., Bacon, P. L., & Morris, M. L. (2000). The relational-interdependent self-construal and relationships. *Journal of Personality and Social Psychology, 78*(4), 791–808.

de Stefano, F., Bonet, R., & Camuffo, A. (2019). Does losing temporary workers matter? The effects of planned turnover on replacements and unit performance. *Academy of Management Journal, 62*(4), 979–1002.

Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 4*, 19–43.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1987). The support of autonomy and the control of behavior. *Journal of personality and Social Psychology, 53*(6), 1024–1037.

DiBenigno, J. (2020). Rapid relationality: How peripheral experts build a foundation for influence with line managers. *Administrative Science Quarterly, 65*(1), 20–60.

Dutton, J. E. & Ragins, B. R. (Eds.). (2007). *Exploring positive relationships at work: Building a theoretical and research foundation*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Evans, W. R., & Davis, W. D. (2005). High-performance work systems and organizational performance: The mediating role of internal social structure. *Journal of Management, 31*(5), 758–775.

Fu, N. (2015). The role of relational resources in the knowledge management capability and innovation of professional service firms. *Human Relations, 68*(5), 731–764.

Gittell, J. H. (2001). Supervisory span, relational coordination and flight departure performance: A reassessment of post-bureaucracy theory. *Organization Science, 12*(4), 468–483.

Gittell, J. H. (2002). Relationships between service providers and their impact on customers. *Journal of Service Research, 4*(4), 299–311.

Gittell, J. H. (2016). *Transforming relationships for high performance: The power of relational coordination.* Stanford, CA: Stanford University Press.

Gittell, J. H., & Douglass, A. (2012). Relational bureaucracy: Structuring reciprocal relationships into roles. *Academy of Management Review, 37*(4), 709–733.

Gittell, J. H., Seidner, R., & Wimbush, J. (2010). A relational model of how high-performance work systems work. *Organization Science, 21*(2), 490–506.

Gittell, J. H., Weinberg, D., Pfefferle, S., & Bishop, C. (2008). Impact of relational coordination on job satisfaction and quality outcomes: A study of nursing homes. *Human Resource Management Journal, 18*(2), 154–170.

Grant, A. M. (2007). Relational job design and the motivation to make a prosocial difference. *Academy of Management Review, 32*(2), 393–417.

Hartgerink, J. M., Cramm, J. M., Bakker, T. J. E. M., van Eijsden, A. M., Mackenbach, J. P., & Nieboer, A. P. (2014). The importance of multidisciplinary teamwork and team climate for relational coordination among teams delivering care to older patients. *Journal of Advanced Nursing, 70*(4), 791–799.

Jia, L., Shaw, J. D., Tsui, A. S., & Park, T. Y. (2014). A social-structural perspective on employee–organization relationships and team creativity. *Academy of Management Journal, 57*(3), 869–891.

Jiang, J. Y., & Liu, C.W. (2015). High performance work systems and organizational effectiveness: The mediating role of social capital. *Human Resource Management Review, 25*(1), 126–137.

Kehoe, R. R., & Collins, C. J. (2017). Human resource management and unit performance in knowledge-intensive work. *Journal of Applied Psychology, 102*(8), 1222–1236.

Lavelle, J. J., Rupp, D. E., & Brockner, J. (2007). Taking a multi-foci approach to the study of justice, social exchange, and citizenship behavior: The target similarity model. *Journal of Management*, *33*(6), 841–866.

Leana III, C. R., & van Buren, H. J. (1999). Organizational social capital and employment practices. *Academy of Management Review, 24*(3), 538–555.

Lee, H. W., & Kim, E. (2020). Workforce diversity and firm performance: Relational coordination as a mediator and structural empowerment and multisource feedback as moderators. *Human Resource Management, 59*(1), 5–23.

Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review, 24*(1), 31–48.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., & Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly, 19*(2), 161–177.

McDermott, A. M., Conway, E., Cafferkey, K., Bosak, J., & Flood, P. C. (2019). Performance management in context: Formative cross-functional performance monitoring for improvement and the mediating role of relational coordination in hospitals. *The International Journal of Human Resource Management, 30*(3), 436–456.

Methot, J. R., Rosado-Solomon, E. H., & Allen, D. G. (2018). The network architecture of human captial: A relational identity perspective. *Academy of Management Review, 43*(4), 723–748.

Mossholder, K. W., Settoon, R. P., & Henagan, S. C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal, 48*(4), 607–618.

Okhuysen, G. A., & Bechky, B. A. (2009). 10 coordination in organizations: An integrative perspective. *Academy of Management annals, 3*(1), 463–502.

Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology, 83*(6), 835–852.

Parker, S. K., Axtell, C. M., & Turner, N. (2001). Designing a safer workplace: Importance of job autonomy, communication quality, and supportive supervisors. *Journal of Occupational Health Psychology, 6*(3), 211–228.

Poppo, L., Zhou, K. Z., & Ryu, S. (2008). Alternative origins to interorganizational trust: An interdependence perspective on the shadow of the past and the shadow of the future. *Organization Science, 19*(1), 39–55.

Rockmann, K. W., & Ballinger, G. A. (2017). Intrinsic motivation and organizational identification among on-demand workers. *Journal of Applied Psychology*, *102*(9), 1305–1316.

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Publications.

Settoon, R. P., & Mossholder, K. W. (2002). Relationship quality and relationship context as antecedents of person-and task-focused interpersonal citizenship behavior. *Journal of Applied Psychology, 87*(2), 255–267.

Sluss, D. M., & Ashforth, B. E. (2007). Relational identity and identification: Defining ourselves through work relationships. *Academy of Management Review, 32(1)*, 9–32.

Soltis, S. M., Brass, D. J., & Lepak, D. P. (2018). Social resource management: Integrating social network theory and human resource management. *Academy of Management Annals, 12*(2), 537–573.

Stamper, C. L., Masterson, S. S., & Knapp, J. (2009). A typology of organizational membership: Understanding different membership relationships through the lens of social exchange. *Management and Organization Review, 5*(3), 303–328.

Sun, L. Y., Aryee, S., & Law, K. S. (2007). High-performance human resource practices, citizenship behavior, and organizational performance: A relational perspective. *Academy of management Journal*, *50*(3), 558–577.

Vogus, T. J. (2006). What is it about relationships? A behavioral theory of social capital and performance. *Labor and Employment Relations Proceedings, 58*, 164–173.

Walumbwa, F. O., & Hartnell, C. A. (2011). Understanding transformational leadership–employee performance links: The role of relational identification and self‐efficacy. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *84*(1), 153–172.

Zhang, S., Liu, W., & Liu, X. (2012). Investigating the relationship between Protestant work ethic and Confucian dynamism: An empirical test in mainland China. *Journal of Business Ethics, 106*(2), 243–252.

The temporary knowledge workers' autonomous motivation: Relationship-oriented human resource management construction and its mechanism

LIU Xiaolang[1], LIU Shanshi[2], ZHAO Yu[3], QIN Chuanyan[2], LU Wenzhu[2]

([1] *School of Management, Guangdong University of Technology, Guangzhou* 510641, *China*)

([2] *School of Business Administration, South China University of Technology, Guangzhou* 510641, *China*)

([3] *Guangdong Songshan Vocational and Technical College, Shaoguan* 511000, *China*)

Abstract: The rapidly changing technology environment makes "talent sharing" as a key way to acquire the required skilled and knowledge workers for organizations. Research on human resources management in sharing economy is an emerging field. Enterprises are facing great challenges for management on temporary knowledge workers. Due to the external identity and the weak relationship base with coworkers, the basic needs of competence and relatedness of temporary knowledge worker' are hindered, resulting in insufficient autonomic motivation, which in turn affect the performance. Moreover, the problem above couldn't be solved on the contract-based management totally. For temporary knowledge workers embedded in team work, the research explores the relationship-oriented human resource management practices based on the relational coordination theory. The self-determination theory is used to explore how does the relationship-oriented HR improve the performance of temporary knowledge employees. We verify the path from the source (relationship-oriented HRP; high-quality relationship), the process (satisfaction of competence and relatedness need) and the results of autonomous motivation (knowledge sharing intention, knowledge sharing behaviors and job satisfaction). Research on the content and utility of relationship-oriented HRP is helpful for a deeper understanding on the management of temporary knowledge workers and provides implication for management practices in sharing economy.

Key words: the relationship-oriented HRP, high quality relationship, relational coordination, autonomous motivation; cooperation performance